



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MÓNICA CATALINA MONGE FUENTES

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA  
CONSTRUTORA BRASILEIRA: O CASO DA OAS NO  
MERCADO DA COSTA RICA**

Brasília – DF

2012

MÓNICA CATALINA MONGE FUENTES

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA  
CONSTRUTORA BRASILEIRA: O CASO DA OAS NO  
MERCADO DA COSTA RICA**

Monografia apresentada ao Departamento  
de Administração como requisito à obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. José Márcio  
Carvalho

Brasília – DF  
2012

Fuentes, Mónica Catalina Monge.

O processo de internacionalização de uma construtora brasileira: o caso da OAS no mercado da Costa Rica / Mónica Catalina Monge Fuentes. – Brasília, 2012.

61 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Prof. Dr. José Márcio Carvalho, Departamento de Administração.

1. Globalização 2. Internacionalização. 3. IDE. 4. Construtora Brasileira. 5. Costa Rica

# **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA CONSTRUTORA BRASILEIRA: O CASO DA OAS NO MERCADO DA COSTA RICA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**MÓNICA CATALINA MONGE FUENTES**

Prof. Dr. José Márcio Carvalho  
Professor-Orientador

Carlos Rosano Peña  
Professor-Examinador

Pauline de Pina Barat Seidler  
Professora-Examinadora

Brasília, 12 de Setembro de 2012

Dedico este trabalho à minha querida filha Emily Lúcia Monge Stoop.

## **AGRADECIMENTOS**

Sem o apoio, a paciência e orientação das pessoas a seguir, esta monografia não teria sido concluída, e é para eles que eu devo a minha mais profunda gratidão.

Agradeço ao Professor Dr. José Márcio, que se disponibilizou a ser meu orientador, apesar de seus muitos compromissos acadêmicos e profissionais. Sua sabedoria, conhecimento, paciência e compromisso me guiaram e me motivaram.

À professora Dra. Catarina Cecília Odelius, por todo o seu apoio brindado durante meus anos cursados na UnB.

À Josivânia Silva Farias, minha professora e amiga por me inspirar, ajudar e por acreditar em mim.

À Victoria Monge, minha irmã e melhor amiga, por seu exemplo, ajuda, conselhos e palavras de entusiasmo, obrigada por ser sempre a minha companheira.

Aos executivos da empresa OAS que apesar de ter muitos compromissos participaram deste projeto de pesquisa com interesse e entusiasmo.

Lucia Fuentes e Victor Monge, meus pais e Victor Enrique meu irmão, que sempre me apoiaram, incentivaram e acreditaram em todas minhas metas e sonhos. Serei eternamente grata.

Johan Stoop, meu marido. Seu amor, apoio e paciência constantes me ensinaram muito sobre disciplina, sacrifício e compromisso. Você é meu herói e este é só o início de nossas conquistas.

“The size of your success is measured by the strength of your desire; the size of your dream; and how you handle disappointment along the way.”

Robert Kiyosaki

## RESUMO

Nos dias atuais, é notável o fato de que as nações e os mais diversos mercados e empresas estão sendo afetados direta e indiretamente pela globalização, fazendo com que o tema internacionalização esteja cada vez mais em voga. O entendimento das variadas teorias acerca de internacionalização, os processos, assim como fatores motivantes e barreiras enfrentadas por organizações que optam pela expansão em terras internacionais, são objetos de estudos ao redor do mundo. O presente trabalho objetivou explicitar o processo de internacionalização da construtora brasileira OAS, buscando compreender a fundo como se deu a entrada no mercado da Costa Rica. Quanto à metodologia utilizada, diante dos dados apurados foi realizada análise qualitativa, sendo aplicadas entrevistas semi-estruturadas com o diretor da área de Relações Internacionais da construtora, e questionários respondidos pelo diretor operacional para América Central e o Caribe, e o gerente corporativo internacional. Observou-se, com base nas informações fornecidas pelos executivos, que um dos motivos mais fortes para a internacionalização da OAS foi o intuito de explorar potenciais oportunidades percebidas em países em desenvolvimento. Além disso, por meio dos dados recolhidos, também ficou evidente que a construtora estudada não considera a distância geográfica ou a diversidade de idiomas como fatores limitantes. Destaca-se ainda que diferenças culturais, a infraestrutura do país, capacidade logística, grau de desenvolvimento econômico, estabilidade econômica e governo são considerados fatores intervenientes que dificultam e criam barreiras à empresa no seu processo de internacionalização. Por fim, foi possível constatar que a OAS tem tido sucesso no processo de internacionalização em inúmeros países e que, o que inclui a Costa Rica, aqui estudada, pois conta com uma localização estratégica e possui infraestrutura favorável em um mercado estável.

Palavras-chave: 1. Globalização 2. Internacionalização. 3. IDE. 4. Construtora Brasileira. 5. Costa Rica.



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens para empresas que se internacionalizam....	17
Tabela 2 – Estrutura CAGE .....	29
Tabela 3 – Impacto da distância psíquica de empresas multinacionais brasileiras ...	30

## LISTA DE ABREVIACÕES

PIB – Produto Interno Bruto

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe

UNCTAD – Agência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento

JV – Joint Ventures

MNE – Empresa Multinacional (*Multinational Enterprise*)

CAGE – Cultural, Administrativa, Geográfica e Econômica

PAIC – Pesquisa Anual da Indústria da Construção

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

CINDE – Coalizão da Costa Rica para Iniciativas de Desenvolvimento

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Formulação do problema .....	14
1.2	Objetivo Geral .....	14
1.3	Objetivos Específicos .....	14
1.4	Justificativa.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Internacionalização .....	16
	2.1.1 Principais abordagens sobre o processo de internacionalização de Empresas.....	16
	2.1.1.1 Estratégias globais de entrada no mercado .....	18
	2.1.1.2 Exportação .....	18
	2.1.1.3 Licenciamento .....	19
	2.1.1.4 Joint Ventures .....	20
	2.1.1.5 Alianças Estratégicas .....	20
	2.1.1.6 Investimentos Greenfield.....	21
	2.1.2 Paradigma Eclético .....	21
	2.1.3 Escola de Uppsala .....	24
2.2	Escola de Uppsala .....	25
	2.2.1 Principais conceitos.....	25
	2.2.2 Distância Psíquica .....	27
2.3	Late Movers.....	31
2.4	Setor de construção civil .....	32
	2.4.1 Setor de construção civil no Brasil .....	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	34
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	34
3.2	Caracterização da organização .....	35
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	35
3.4	Participantes do estudo .....	36

3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados .....	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	38
4.1 OAS e sua atuação internacional .....	38
4.2 Razões para investir na Costa Rica por meio da internacionalização de empresas.....	43
4.3 A OAS na Costa Rica.....	44
5 CONCLUSÕES .....	47
REFERÊNCIAS .....	49
APÊNDICE .....	53
Roteiro de Entrevista 1 .....	53
Roteiro de Entrevista 2 .....	57
ANEXOS .....	59
Mapa Geográfico América Central, Costa Rica .....	59
Mapa Estrada San Jose San Ramon, Costa Rica.....	60
Mapa OAS no âmbito Internacional.....	61

# 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas três décadas a globalização e o bom resultado de desenvolvimento de empresas no Brasil vem alterando o cenário macroeconômico das nações. O movimento de internacionalização de empresas tem se intensificado, sendo este processo uma alternativa para o crescimento das empresas, permitindo sua exposição a padrões internacionais de produtos, tecnologias e métodos de gestão, e gerando importantes retornos para as operações domésticas. Os principais motivos para se internacionalizar estão ligados à racionalidade econômica de manter ou aumentar a competitividade, ganhar acessibilidade de mercado e diminuir os riscos de operação (FERREIRA et al., 2011).

Os países em desenvolvimento têm demonstrado capacidade de competir em mercados e vem evoluindo significativamente nas últimas décadas. Entretanto, apesar das inúmeras vantagens, existem barreiras que obstruem as motivações ao interesse em se internacionalizar. As empresas tem que ter a habilidade de lidar com questões bastante diferentes daquelas a que estão acostumadas no país de origem. Por isso se torna de extrema relevância entender o processo de internacionalização, assim como as forças impulsionadoras e barreiras enfrentadas pelas empresas que se internacionalizam.

Algumas empresas brasileiras passam por processos e experiências significativas em direção ao mercado internacional, principalmente após a abertura da economia nacional ocorrida na década de 1990. A internacionalização dos mercados, embora não seja um fenômeno recente em países desenvolvidos, está ganhando destaque muito grande no Brasil (BATISTA JR., 1998).

O presente estudo pretende analisar o processo de internacionalização da empresa construtora Brasileira OAS que tem seu nome devido às siglas dos nomes dos três sócios que a estabeleceram no ano 1976 na Bahia. O estudo levou em conta os aspectos do contexto da Teoria da Uppsala e a distância psíquica. Tal conjunto de reflexões nos conduz ao problema de pesquisa explicado a seguir.

## 1.1 Formulação do problema

Inúmeras abordagens teóricas afirmam que há diversos processos necessários para que as empresas se internacionalizem, e tais processos se aplicam de diferentes formas em cada empresa. Torna-se, portanto, relevante compreender quais são as forças impulsionadoras para se internacionalizar, os meios de entrada, dificuldades enfrentadas e os diversos processos que envolvem a decisão de internacionalização de uma organização. Apesar de já existirem investigações realizadas com empresas brasileiras que tem se internacionalizado, ainda não há uma ampla gama de estudos com organizações do Brasil que optam por se expandir especificamente na América Central. A fim de completar a lacuna percebida, este trabalho visa responder a seguinte questão: **Como se deu o processo de internacionalização de uma construtora brasileira no mercado da Costa Rica?**

## 1.2 Objetivo Geral

Este trabalho busca caracterizar o processo de internacionalização da empresa OAS no mercado da Costa Rica.

## 1.3 Objetivos Específicos

A fim de se atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos serão abordados neste trabalho:

- Caracterizar a empresa OAS, sua origem e sua história.
- Identificar os fatores que motivaram a internacionalização da empresa.
- Caracterizar o histórico de internacionalização da empresa.
- Caracterizar a entrada e atuação da empresa OAS no mercado da Costa Rica.

- Identificar as principais barreiras encontradas pela empresa no mercado da Costa Rica.
- Verificar a aderência dos processos de internacionalização de empresas de construção brasileiras com as teorias sobre os processos para a internacionalização.
- Identificar os resultados alcançados com a internacionalização da empresa OAS na Costa Rica.

## 1.4 Justificativa

Segundo dados do Informe Macroeconômico da America Latina e Caribe, durante o primeiro trimestre do ano 2012, podem se observar aumentos significativos nas taxas de variação do produto interno bruto PIB de países da America Latina, em relação ao mesmo período do ano 2011 (CEPAL, 2012). O país da Costa Rica mostra um crescimento de (8,0%), Perú (6,0%), Chile e Venezuela (5,6%) Argentina (4,8%), Colômbia (4,5%) e Guatemala (3,3%). Sendo que a construção é um indicador parcial da evolução da inversão (CEPAL, 2012) se torna importante observar os índices de atividade de construção, o país da Costa Rica no ano 2012 mostra uma taxa de variação trimestral em relação ao 2011 de ( 4,3%) , El Salvador (1,9%) Honduras (13.1%) e Nicarágua ( -1,1%). Como resultado da análise comparativa dos dados subministrados tomando em consideração o crescimento econômico alcançado nos últimos anos do PIB do 2012 para países nos quais a OAS atua e os índices de atividade de construção em países da America Central , se considera apropriado estudar o modelo da Costa Rica, como uma forma de garantir a entrada e permanência de uma empresa brasileira neste mercado. A proposta desta pesquisa é contribuir com a identificação e análise das principais forças intervenientes facilitadoras ou dificultadoras que a empresa OAS enfrentou no processo de internacionalização podendo, então, propiciar o entendimento e aprendizado destas. Aumentando o conhecimento dos fatores inerentes ao processo de internacionalização de empresas, se tornam possíveis a minimização de riscos e a aceleração do processo de crescimento no mercado internacional, ganhando, assim, vantagem competitiva.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Internacionalização**

#### **2.1.1 Principais abordagens sobre o processo de internacionalização de Empresas**

A internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem. A internacionalização da firma é consequência do seu crescimento (CARLSON, 1975), e o processo de internacionalização se dá de forma incremental, isto significa que se dá aos poucos (JOHANSON; VAHLNE, 2005).

Segundo o estudo temático 2005-2006 do Fórum de Líderes/Sobeet-Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização (2007), as empresas provenientes de países desenvolvidos eram as responsáveis nos últimos tempos a criar e absorver a maioria dos fluxos de investimento da economia mundial, porém, na década de 1990, empresas sólidas provenientes da América Latina e Ásia, passaram de empresas que somente exportavam à investidoras em mercados externos. O investimento de empresas latino-americanas e asiáticas em 1990 foi possível graças à maior liquidez internacional (maior movimento de dinheiro no mercado) e pela reabertura do mercado internacional.

Segundo estudos feitos pela Agência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD), no momento que os países se tornam mais industrializados, estes adquirem avanços paralelos na indústria e nos serviços. Ao ocorrer tal avanço, as empresas nacionais tendem a aumentar suas vantagens específicas, potencializando a capacidade das empresas de competir internacionalmente (UNCTAD, 2006).

Segundo FERREIRA et al. (2011), empresas que se internacionalizam expandem o tamanho do mercado servido, oferecendo a opção de explorar oportunidades que possibilitam um crescimento da organização. As vendas feitas no exterior podem chegar a absorver uma sobreprodução interna, que acontece quando existe uma



grande oferta de produtos ou serviços no país em que a empresa se encontra, surgindo então a oportunidade de vender ou produzir estes em outros países aonde a oferta é inferior ou escassa, dando então valor ao produto ou serviço. Diferentes fatores, tais como a eficiência de produção e o bom aproveitamento de possíveis economias de escala na produção e comercialização, podem chegar a resultar em uma redução de custos unitários. Outro fator que torna possível a redução de custos no exterior é a possibilidade de contratar mão de obra a um preço reduzido comparado ao próprio país, assim como pode ser feito uso de recursos que se encontram somente no exterior e, algumas vezes, de forma mais econômica. No que diz respeito às desvantagens no processo de internacionalização existe um maior grau de dificuldade, pois no momento em que a empresa chega a outro país pode se deparar com ambientes políticos, sociais, culturais e econômicos diferentes aos quais está acostumada a atuar. Distâncias geográficas entre um país e outro, assim como a diferença nas diversas culturas, dificulta o controle sobre as operações estrangeiras. Variações políticas no país anfitrião também podem chegar a comprometer a possibilidade de realizar uma análise detalhada sobre o mercado e empresas concorrentes (FERREIRA et al., 2011). A tabela apresentada a seguir resume as informações vantagens e desvantagens para as empresas que optam por se expandir e se internacionalizar.

**Tabela 1: Vantagens e desvantagens para empresas que se internacionalizam**

<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Aumentar o mercado já servido.	Maior grau de dificuldade, pois existem diferentes ambientes políticos, sociais, culturais e econômicos.
Explorar oportunidades de crescimento.	
Vendas fora do país podem absorver excedentes de produção internos.	Distância geográfica e cultural que dificulta o controle sobre as operações estrangeiras.
Eficiência de produção no exterior pode reduzir custos unitários.	
Aproveitamento de possíveis economias de escala na produção e comercialização.	Dificuldade de obter informação sobre as empresas concorrentes e sobre o estado do mercado.
Seguimento de clientes, quando os clientes são importantes na carteira de negócios.	
Alongamento do ciclo de vida do produto. Pois mercados externos evoluem diferentemente.	Variações nas políticas governamentais dificultando análises sobre o mercado e concorrência.

### 2.1.1.1 Estratégias globais de entrada no mercado

No momento que a empresa decide se internacionalizar esta pode optar por diferentes meios para entrar num determinado país e mercado, tais como por meio de licenciamento, *Joint Ventures*, alianças estratégicas, investimentos *Greenfield* e aquisições.

A escolha do modo de entrada é uma das decisões mais difíceis no processo de internacionalização (PERLMUTTER, 1977; ANDERSON; GATIGNON, 1986; HILL et al., 1990; QUER et al., 2007; BROUTHERS; HENNART, 2007), sendo que esta decisão representa implicações significativas para o desempenho da empresa (BROUTHERS, 2002). Uma vez estabelecido o modo de entrada, é difícil alterar posteriormente, pois se tem consequências em longo prazo (BROUTHERS; HENNART, 2007).

### 2.1.1.2 Exportação

A exportação é um modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados (SIMÕES, 1997). Este modo de entrada é a forma mais prevalente de expansão internacional (SALAMON; SHAVER, 2005). A exportação permite que uma empresa tenha acesso a conhecimentos diversificados que se encontram indisponíveis no mercado nacional, podendo resultar em maior aprendizagem e produtividade. (MARIN, 1992). O processo de exportação pode também fornecer oportunidades para as empresas em economias menos desenvolvidas, por meio de aprendizagem das economias mais avançadas, acarretando, então, em um crescimento econômico (YASSAR; GARCIA; NELSON, 2007).

O processo de exportação é um modo de entrada atrativo, pois oferece às empresas baixo risco financeiro. Empresas com pouca experiência internacional podem ser beneficiadas pela exportação, pois atuam mediante um intermediário responsável pelos procedimentos burocráticos e financeiros. Dentre as desvantagens do processo, destacam-se a vulnerabilidade a tarifas e quotas, complexidade e custos

logísticos, e a possibilidade de que ocorram conflitos entre a empresa e seus distribuidores (NEGRI; ARAUJO, 2006).

### 2.1.1.3 Licenciamento

O licenciamento é um método de entrada que se define como um acordo contratual em que a empresa coloca um bem à disposição de outra, em troca de pagamento de *royalties*, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração (KEEGAN, 2003). Esse método de entrada pode ser utilizado por empresas que possuem algum ativo do qual são legalmente proprietárias. Tal ativo pode ser uma marca, um processo operativo, ou uma tecnologia. Empresas que optam pelo licenciamento podem se beneficiar de receitas adicionais sem ter custos e riscos que vem de ter subsidiárias no estrangeiro. Outra vantagem do licenciamento é que uma empresa licenciada é uma empresa local, o que significa que não é exposta a custos tarifários e às barreiras de importação, pois a produção é feita localmente (NEGRI; ARAUJO, 2006).

O licenciamento pode oferecer um bom retorno sobre o investimento, desde que constem no contrato as necessárias cláusulas sobre desempenho. O único custo é o de assinar o acordo e policiar sua execução (KEEGAN, 2003).

Entre as desvantagens do licenciamento, podemos incluir que os lucros da empresa podem chegar a ser relativamente limitados. Existe também certa dependência do licenciado e pouco controle sobre ele. Podem também surgir conflitos com o licenciado, e há também a possibilidade de que no futuro os mesmos licenciados cheguem a ser competidores da empresa, produzindo produtos similares no mercado, pois já tiveram acesso às tecnologias e modos de produção localmente. (NEGRI; ARAUJO, 2006).

#### 2.1.1.4 Joint Ventures

Quando uma empresa opta por penetrar em mercados externos mediante Joint Ventures (JV), se une a outra ou outras empresas para assim criar uma terceira entidade (NEGRI; ARAUJO, 2006).

No momento que ocorre a junção, a participação e a gestão são compartilhadas pelas empresas que vão compor a nova entidade (VASCONCELLOS, 2008), o que significa que também existe divisão do investimento, custo, riscos e possíveis lucros da nova entidade (NEGRI, ARAUJO, 2006). Isto pode ser visto como uma das principais vantagens das JV, pois reduz o risco que existe em empreendimentos incertos. Outra vantagem é que este tipo de modo de entrada possibilita o melhor aproveitamento dos pontos fortes de cada uma das empresas que compõem a JV (VASCONCELLOS, 2008).

Ao considerar as desvantagens de uma JV, pode ser mencionado o fator da discórdia que pode surgir entre as partes que possuem o controle da empresa em temas, tais como: interesse em contratos de vendas, compras, distribuição, serviços e licenças. Além disso, as empresas chegam a precisar de mais tempo e recursos para poder iniciar suas operações; e, adicionalmente, existe uma grande necessidade de adaptação à cultura nacional e à forma de fazer negócios característica de cada uma das empresas componentes (FERRAZ, 2001).

#### 2.1.1.5 Alianças Estratégicas

Segundo Pacanhan et al. (2004), uma aliança estratégica é definida como a união de empresas em prol de um objetivo comum utilizando-se de suas competências individuais a fim de se fortalecer mutuamente dentro do mercado no qual estão inseridas, sendo elas concorrentes ou não. As empresas podem compartilhar recursos humanos e trocar conhecimentos, porém não existe a criação de uma nova entidade (NEGRI; ARAUJO, 2006).

Lewis (1992) ainda ressalta que mediante alianças estratégicas, as empresas adquirem acesso a recursos aumentando, assim, sua capacidade de expansão e

produção, possibilitando a redução de seus custos e a opção de inserir novas tecnologias à empresa. Isto significa que mediante a aliança estratégica, a empresa possui uma ganância de escala, o que a coloca numa situação privilegiada frente aos concorrentes.

Dentre as desvantagens apresentadas pela formação de alianças estratégicas, pode ser mencionada a taxa de sucesso. Segundo Negri e Araújo (2006), a taxa de sucesso costuma ser muito baixa decorrente da possibilidade de conflitos entre os parceiros e à perda de autonomia das empresas. Por esse motivo, Lewis (1992) indica que é sumamente importante que haja um esclarecimento entre as partes no condizente aos seus objetivos quando da formação daquela aliança estratégica para, assim, diminuir o risco de uma situação conflitante que possa trazer uma diminuição nos potenciais ganhos da aliança.

#### 2.1.1.6 Investimentos Greenfield

Quando uma empresa opta pelo investimento Greenfield, também conhecido como “investimento de raiz”, ela cria uma nova subsidiária no exterior. Este modo de entrada na maioria das vezes garante à empresa um maior crescimento interno (WANG, 2009). O “investimento de raiz” significa um maior compromisso de recursos e com isso passa a assumir um risco maior. Em se tratando das vantagens, a empresa possui um maior poder de decisão e pode controlar suas operações, assim como fazer a escolha de locais aonde seja possível a produção de produtos ou serviços eficientes.

#### 2.1.2 Paradigma Eclético

As origens do paradigma eclético remontam a meados dos anos 1950, por meio de pesquisas de Rostas (1948) e Frankel (1955), que demonstraram que a produtividade laboral no setor de manufatura industrial nos Estados Unidos foi, em média, de duas a cinco vezes mais elevada do que na indústria do Reino Unido.

Dunning (1958) lançou a hipótese de que, se a maior produtividade de uma empresa em um país era proveniente do seu modo de gerenciamento, então as filiais de manufatura dos EUA estabelecidas no Reino Unido deveriam ser tão bem sucedidas como as empresas-mãe, e ter uma produção relativamente melhor do que empresas concorrentes. Ele identificou isto como “vantagens de propriedade”, que são posse de ativos intangíveis provenientes da empresa-mãe e que não estão disponíveis para concorrentes de mercados locais, resultando, conseqüentemente, em maior produtividade. Porém, se as filiais americanas no Reino Unido não conseguissem usufruir de uma maior produtividade em comparação às concorrentes, e uma menor produtividade comparada às empresas-mãe, então a produtividade maior das empresas americanas seria atribuída a características econômicas dos Estados Unidos – a essa variável Dunning nomeou “vantagem de localização”.

Após participar com a sua teoria, no ano de 1976, no Nobel Simpósio Internacional Sobre a Localização de Atividade Econômica em Estocolmo, Dunning influenciado por Peter Buckley e Mark Casson em 2001, acrescentou outra variável disponível para as empresas batizada de “vantagem de internalização”. Tal conceito está relacionado ao estudo da forma com que empresas organizam a geração, uso de recursos e expertises dentro de suas fronteiras (internamente), e aquelas cujo acesso se daria em diferentes localizações.

Pode-se, então, resumir que o Paradigma Eclético é composto por três condições que devem ser satisfeitas para uma empresa que deseja se envolver em investimento estrangeiro direto, que de acordo com Dunning (1981, 2001), são elas: vantagens de propriedade, localização e internalização. As “vantagens de posse” são propriedade de recursos, e capacidades gerenciais que podem ser aplicadas e que tem capacidade de competir no exterior. As “vantagens de localização” se dão por decisões de investir em países que oferecem oportunidades de mercado e de produção superiores. As “vantagens de internalização” se dão às firmas que conseguem reduzir os custos de transação por meio de investimentos no exterior.

Para Dunning (2001) as empresas escolhem investimentos em países onde suas capacidades de propriedade não estejam em desvantagem. Tem-se a seguir uma descrição ainda mais detalhada das três vantagens brindadas a partir de diversos estudos realizados por Dunning ao longo de vários anos:

- Vantagem de propriedade. Resulta da posse de ativos intangíveis os quais não estão disponíveis para concorrentes de mercados locais. Nestes ativos incluem alta tecnologia, habilidades de gestão, mercados, e capacidade para governar e coordenar estes ativos e outros.
- Vantagem de localização. Está relacionada à escolha de localização de atividades de valor agregado além de suas fronteiras de origem. Uma empresa multinacional (MNE – *multinational enterprise*) é influenciada não apenas como a localização dos recursos e/ou mercados além-fronteiras, que irão afetar seus custos, mas também como eles afetarão sua habilidade de aquisição e exploração da vantagem específica de propriedade de ativos da firma.
- Vantagem de internalização – é a extensão da vantagem sobre as quais empresas percebem a utilidade da internacionalização dos mercados para a geração e/ou uso de suas vantagens específicas de propriedade de ativos. Quanto maior um empreendimento que um país possuir com vantagens de sobre empreendimentos de outras nacionalidades, maior o incentivo que terá para internalizar o seu uso.

Segundo Dunning (1995), nenhuma teoria de comércio internacional pode isoladamente explicar todas as formas de transações de mercadorias e serviços que estão além de suas fronteiras. Em outra publicação (1988), o autor responde a críticas vindas de Kojima (1978, 1982).

Kojima (1978, 1982) afirma que Dunning não leva em consideração o fato de que as ganâncias reais provêm da realização de economias de escala por meio do estabelecimento de uma hierarquia operante, sendo que os ganhos reais provenientes da internalização por meio de operações multinacionais dependem predominantemente de quão bem as economias técnicas são realizadas.

Para Kojima (1978), a “vantagem de localização” mostrada por Dunning é representada pela redução de custos que vem de meios internos (*internal sourcing*) de plantas de produção que estão localizadas no exterior. Todavia, em conformidade com Kojima (1978), o que deveria ser reconhecido é que a verdadeira ganância depende em quão superior é a planta de produção no exterior, e saber a proporção da economia de escala e como a empresa pode realizar resultados nas condições

apresentadas do produto e do mercado. Ainda para o mesmo autor, a produção no exterior pode chegar a ser maior que no próprio país, mas nem sempre é o que acontece.

Dunning chega a propor seis possíveis direções nas quais os trabalhos sobre o paradigma eclético deveriam ser desenvolvidos no futuro:

- 1) Uma modelagem mais formal do paradigma eclético;
- 2) Aspectos dinâmicos e desenvolvimento da produção internacional;
- 3) Formas diferentes de explicação do envolvimento econômico internacional;
- 4) O local de tomada de decisão;
- 5) Desinvestimentos de empresas multinacionais;
- 6) As consequências das atividades das empresas multinacionais.

Devido à natureza do trabalho optou-se por usar a teoria da Escola da Uppsala explicitada no próximo tópico.

### 2.1.3 Escola de Uppsala

A universidade Uppsala na década de 1970 tem o nome de escola nórdica devido a sua localização geográfica, ela permite entender as evidências empíricas que explicam como é feito o processo de internacionalização das firmas.

O motivo de internacionalização da firma, seja através de exportações ou de investimentos diretos, é uma consequência de seu crescimento. A busca de novos locais para se expandir, além do mercado doméstico, ocorre quando o mercado doméstico está saturado, o que restringe o crescimento da firma e, portanto, precisa de uma expansão para manter uma situação de lucro (HEMAIS; HILAL, 2002. Para Goulart et al. (1999, p.21), internacionalização é “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”.

Dunning (1993) mapeou quatro estratégias que delimitam os processos motivadores para a internacionalização de empresas:



- Busca de mercados: utilizando-se desta estratégia, a empresa explora os benefícios de novos e diversos mercados.
- Busca de matérias-primas: nesta estratégia, a empresa busca explorar a custos minorados, os recursos naturais disponíveis no país estrangeiro.
- Busca de eficiência: as empresas transnacionais tentam conseguir vantagens sobre a escala e racionalização da produção.
- Busca estratégica: a empresa busca aglomerar estruturalmente um conjunto de competências, tais como a aquisição de ativos estratégicos voltados à inovação de produtos, propiciando maiores vantagens competitivas naquele mercado.

A falta de conhecimento das condições de clientes, leis e cultura, aumenta a incerteza. Pesquisadores da escola nórdica dizem que a fronteira da incerteza se relaciona à distância psíquica.

## **2.2 Escola Uppsala**

### **2.2.1 Principais conceitos**

Foi feito um resumo pelo Johanson e Wierdersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) no qual estes indicam quatro modos que diferenciam o engajamento em mercados estrangeiros:

- Estágio 1 – sem atividades de exportação regulares.
- Estágio 2 – exportação via representantes independentes (agentes).
- Estágio 3 – Estabelecimento de uma subsidiária de vendas internacional.
- Estágio 4 – Unidades de manufatura/produção internacionais.

Segundo os estudos realizados por Johanson e Vahlne (1977), nas empresas suecas as operações internacionais se dão de forma incremental, com processos contínuos, e que vão sendo ajustados. Existe, então, uma sequência de aprendizagem que chamam de *Establishment Chain*. Neste modelo de cadeia de estabelecimento existem dois termos chave: o conhecimento e o comprometimento adquirido nos mercados estrangeiros. Os autores presumem que atingir certo grau de comprometimento somente será possível quando este se basear nos

conhecimentos deste mesmo mercado. Tal cadeia entre o conhecimento e comprometimento move a decisão de alocar mais recursos a esse determinado mercado, pois ele integra conhecimento/experiências com envolvimento nas operações internacionais.

Welch e Luostarinen (1988) apontam a necessidade de um conceito mais amplo de internacionalização. Aqueles autores ressaltam o fato de que as atividades de negócios, tanto internos e externos, formam laços mais estreitos no comércio internacional. A internacionalização é definida como “o processo de crescente envolvimento em operações internacionais” (WELCH; LUOSTARINEN, 1988, p.47). Welch e Luostarinen criam seis dimensões-chave as quais gerentes devem considerar no momento de tomar a decisão de se internacionalizar ou não: método de operação estratégica, objetos de vendas (*know-how*), mercado-alvo, estrutura organizacional, recursos humanos e finanças.

Para Welch e Luostarinen (1988) uma empresa pode aumentar a internacionalização em algumas dimensões e não necessariamente precisa seguir um percurso sequencial. Algumas empresas podem chegar a não passar por algumas etapas e, como resultado, acelerar o seu processo de internacionalização.

A dimensão “método de operação estrangeira” indica os diferentes modos de entrada: exportação, subsidiárias, licenciamento, *franchisings*, e contratos de administração. As empresas geralmente começam com a exportação, movendo-se a métodos como o estabelecimento de subsidiárias no momento em que seu envolvimento internacional vai aumentando. Esta mudança de compromisso é o resultado da soma de experiências, habilidades, conhecimentos de mercados estrangeiros e de *marketing*, que se desenvolvem na empresa ao longo do tempo.

A dimensão “objetos de vendas” busca um maior envolvimento em operações internacionais, sendo capaz de conduzir variações em produtos e serviços, *know-how* ou sistemas oferecidos no mercado externo. A dimensão do “mercado-alvo” descreve o envolvimento das empresas em mercados estrangeiros, começando com os mercados que estão fisicamente e culturalmente próximos, e que são mais semelhantes aos do mercado doméstico e, portanto, podem significar menores riscos e custos no momento de ingresso. Uma maior participação internacional vem da expansão da empresa e de suas operações como, por exemplo, a oferta de produtos em mercados estrangeiros mais distantes em termos físicos e geográficos.

As outras dimensões, “estrutura organizacional”, “recursos humanos” e “finanças”, tratam de diversas mudanças que ocorrem dentro de uma empresa. À medida em que a organização aumenta seus níveis de internacionalização, surge a necessidade de modificar estratégias organizacionais formais e informais para lidar com novas demandas (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

### 2.2.2 Distância Psíquica

O conceito sobre distância psíquica foi primeiramente introduzido no estudo feito pelo economista Beckerman (1956) ele relacionou o comércio de fluxos entre os países europeus. Observou que o comércio entre países não parecia ser determinado somente pela distância física que existia entre eles, mas que outros fatores pareciam influenciar os fenômenos. Tais aspectos estavam relacionados à cultura, idioma e aos contatos pessoais com fornecedores no exterior.

No entanto, o conceito tornou-se bem conhecido após estudos realizados pelos pesquisadores da Universidade de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). As investigações desenvolvidas definem a distância psíquica como fatores que impactam o fluxo de informações entre a empresa e o mercado, nos quais estão relacionados a diferenças de idioma, cultura, sistema político, nível de educação e de desenvolvimento industrial (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Para os mesmos pesquisadores, a distância psíquica pode chegar a dificultar os investimentos iniciais em países que são considerados culturalmente distintos do país da empresa exportadora. Convenciona-se que, quanto maior a diferença entre a cultura do país de origem e a do país-destino, mais difícil se torna o ajustamento. Esta diferença denomina-se “choque cultural” (MILLER, 1973). Mais recentemente Boyacigiller (1990) sugeriu que a lista de fatores intervenientes deveria também incluir religião dominante, linguagem de negócios, forma de governo, desenvolvimento econômico e níveis de emigração.

Nos estudos de Johanson e Vahlne mais atuais (1990), é proposto o processo sequencial, já citado anteriormente, para conseguir uma diminuição dos impactos da distância psíquica nas empresas. O processo sequencial está constituído por etapas que se dividem em: a) atividades esporádicas de exportação; b) uso de

representantes e agentes; c) estabelecimento de subsidiárias de vendas; d) implantação de unidades de fabricação no exterior. Caso tal sequência de operações for seguida pelas empresas, poderão chegar a diminuir o risco percebido e o desconhecimento da dinâmica de funcionamento na atuação nos mercados externos, pois à medida que a organização vai adquirindo experiência, também se torna capaz de reduzir impactos advindos da distância psíquica (JOHANSON; VAHLE, 1990).

Segundo Nordstrom e Vahle (1992) a distância psíquica consiste nos fatores que dificultam o fluxo de informação entre os consumidores e fornecedores potenciais ou atuais. Os fatores limitantes são: distância geográfica, cultura, língua, nível educacional, nível de desenvolvimento tecnológico, nível de desenvolvimento econômico e logístico. O maior desafio para fazer negócios internacionalmente é, claramente, adaptação às diferentes culturas, o que requer um entendimento da diversidade cultural, das percepções e dos valores.

Fletcher e Bohn (1998) argumentam que, embora a distância psíquica inclua outros aspectos além da cultura, baseia-se em percepções que são influenciadas, se não determinadas pela cultura.

Dois anos depois, Evans et. al (2000) recomendaram que aos fatores que compõem a distância psíquica fossem agregados o idioma, práticas de negócios, sistemas políticos e jurídicos, educação, desenvolvimento econômico, infra-estrutura de *marketing* e estrutura da indústria.

Björkman e Forsgren (2000) destacam a importância das empresas se inserirem nas redes que formam os mercados globais para incrementar a aprendizagem e expandir os negócios internacionalmente. De acordo com a literatura, a distância psíquica percebida pelo executivo afeta a sua análise de variáveis, como: barreiras à exportação, risco das operações, avaliação do potencial do mercado, confiança na possibilidade de sucesso, formação de *networks* sociais e políticos, entre outras.

Para Ghemawat (2001) a distância entre dois países pode se manifestar em quatro diferentes dimensões, classificadas como: dimensão cultural, administrativa, geográfica e econômica (estrutura CAGE). Cada dimensão pode influenciar ou ter um impacto diferente em cada empresa ou negócio. A “distância geográfica” é a distância física, onde há diferenças entre fusos horários, dentre outros fatores, que

podem afetar os custos de transporte e de comunicações. “A distância cultural”, que abrange a religião, crenças, raça, e língua, é capaz de criar distância psíquica entre países, afetando a preferência de produtos pelos consumidores (GHEMAWAT, 2001). A “distância administrativa” pode se dar quando o governo do país anfitrião impõe barreiras às empresas estrangeiras por meio de restrições e tarifas podendo inclusive mostrar preferência para competidores domésticos. Por esta razão, para que uma empresa consiga diminuir a distância administrativa, é preciso procurar investir em países com uma moeda em comum, firmar acordos comerciais e fazer parte de uma união política.

O poder aquisitivo dos consumidores é um dos atributos econômicos mais importantes entre países, gerando “distância econômica”, outro fator apontado por Ghemawat (2001). Empresas que dependem de economias de escala, experiência ou padronização, vão observar uma grande distância econômica no momento em que ingressam a um país economicamente diferente. Outro ponto enfatizado pelo mesmo autor é que muitas vezes os países ricos optam por ter comércio (*trade*) com outros países que apresentem economias similares.

Para Ghemawat (2001) o empreendedor internacional pode melhorar o resultado de uma avaliação de mercados (e assim diminuir riscos), quando considera as quatro dimensões citadas anteriormente e condensadas na tabela 2.

**Tabela 2: Estrutura CAGE**

<b>DISTÂNCIA CULTURAL</b>	<b>DISTÂNCIA ADMINISTRATIVA</b>	<b>DISTÂNCIA GEOGRÁFICA</b>	<b>DISTÂNCIA ECONÔMICA</b>
Diferenças de idioma	Falta de laços coloniais	Distância física	Diferenças entre ricos e pobres
Etnias diferentes; falta de conexões entre redes étnicas ou sociais.	Falta de um bloco comercial regional comum	Falta de fronteiras comuns	Diferenças em custos de recursos naturais, financeiros e humanos.
Religiões diferentes	Falta de moeda comum	Diferenças de fusos horários	Diferenças em custos de infraestrutura, informação ou conhecimento.
Falta de confiança	Hostilidade política	Diferenças ambientais em termos de clima e doenças	Tamanho econômico
Valores, normas e disposições diferentes.			Renda per capita baixa

Fonte: Ghemawat (2001)

Os estudantes da Universidade de Georgetown, nos Estados Unidos, realizaram uma pesquisa publicada posteriormente na Revista Quadrimestral, a respeito de globalização, competitividade e governabilidade. O estudo (GCG, 2010) teve como objetivo compreender a relação entre a estratégia internacional, a distância cultural e as políticas e práticas organizacionais em empresas multinacionais de países em desenvolvimento. Para conseguir mensurar o impacto da distância psíquica de empresas multinacionais brasileiras, foi seguida a estrutura CAGE de Ghemawat. A tabela 3 descreve como as dimensões da distância cultural, administrativa e econômica se aplicam no Brasil.

**Tabela 3: Impacto da distância psíquica de empresas multinacionais brasileiras**

<b>DISTÂNCIA</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>CULTURAL</b>	Língua	Considera a distância entre o idioma Português e a língua do outro país, assim como a porcentagem da população brasileira que é capaz de falar este último.
	Religião	Considera a distância entre o Catolicismo e a religião dominante do outro país, assim como a porcentagem da população brasileira que segue este último.
	Cultura	Composto por quatro indicadores distintos: distância do poder, individualidade, masculinidade e aversão à incerteza.
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Sistema Político	Diferença entre o Brasil e o outro país em termos de grau de democracia e ideologia política do grupo atualmente governado.
	Nível Educacional	Diferença entre o Brasil e o outro país em termos de taxa de alfabetização de adultos, taxas de estudantes que se formam no ensino médio e taxa de alunos que concluem a graduação no nível superior.
<b>ECONÔMICA</b>	Desenvolvimento Industrial	Calculado a partir da distância entre o Brasil e o outro país em termos de inúmeros indicadores, como PIB, consumo de energia, taxa de média de pessoas que possuem carro, população urbana, não trabalhadores rurais, número de jornais diários, rádio e média da posse de um televisor.

Fonte: Adaptação de Ghemawat (2001) (tradução e adaptação própria)

As investigações dos estudantes da Universidade de Georgetown possibilitaram diversos resultados. O primeiro sugere que a distância cultural nem sempre é o fator determinante quando se trata de escolher os mercados para onde a empresa brasileira vai internacionalizar suas operações. O segundo resultado sugere que empresas brasileiras escolhem principalmente países com mais vantagens de mercado e somente depois lida com as diferenças culturais, sendo que as empresas brasileiras tendem adaptar suas políticas globais de gestão para a cultura local. O terceiro resultado mostrou que em relação às políticas e práticas operacionais, diferenças psíquicas entre o Brasil e outros países afetam principalmente a gestão de recursos humanos dentro da empresa.

## 2.3 Late Movers

Os entrantes tardios (*late movers*) vêm de países emergentes. São afetados por vantagens e desvantagens na sobrevivência no mercado baseada na criação de competências e recursos em relação aos mercados de países geralmente desenvolvidos que se internacionalizaram primeiro (URBAN; FLEURY, 2006).

Na economia atual as empresas chamadas de *first movers* podem ser inovadoras com os produtos e *marketing*. As empresas *second movers* são as que respondem aos *first movers*. Na sequência, os *late movers* são os que respondem aos *second movers*. (FLEURY; URBAN, 2009)

Os *late movers* possuem vantagens e desvantagens. Entre as vantagens existe a possibilidade que eles têm de seguir as estratégias que os *first movers* têm utilizado para a engenharia de produtos ou comercialização de serviços. No momento que o *late mover* entra no mercado a incerteza tecnológica e do mercado já tem sido resolvida pelos *first movers*. Os clientes já estão familiarizados com os produtos e serviços, pois já tem sido previamente testados. O *first mover* normalmente tem a dificuldade em saber como predizer a demanda, sendo também complicado prever mudanças dentro do mercado. Os *late movers* podem perceber processos já desenvolvidos e assim responder às mudanças na economia usufruindo, então, de maior certeza no processo a ser seguido quando for investir na internacionalização da empresa. (FLEURY; URBAN, 2009)

## 2.4 Setor de construção civil

A definição de “construção civil” refere-se às obras de edificações, ou seja, construção de edifícios, residências e reformas, dentre outras. Segundo Solano (1995), a construção civil pode ser caracterizada por ser: a) indústria dispersa por um número excessivo de empresas; b) dimensões extremamente diversificadas; c) caráter resistente às mudanças; d) grande contingente de mão de obra com baixa qualificação; e) operários móveis em torno de um produto fixo; f) grande número de insumos e fornecedores; g) processo de construção com características artesanais e únicas; h) processo sujeito à ação de intempéries; i) gerenciamento amador, intuitivo e acidental.

A participação da construção civil na economia nacional é evidente, pois o peso do setor no PIB nos países industrializados gira em torno de 5%. Nos países de industrialização recente, como é o caso do Brasil, chega a alcançar um índice de participação de 7% (NASCIMENTO; MACEDO-SOARES, 1996).

### 2.4.1 Setor de construção civil no Brasil

A Fundação João Pinheiro *apud* Dacol (1996) em relação à Indústria da Construção Civil Brasileira, afirma: “A atividade construtora é uma das responsáveis pela criação das próprias bases da moderna sociedade industrial, assumindo a função de montagem da infraestrutura econômica e social indispensável ao prosseguimento do processo de industrialização” (PEREIRA et al., 2005, p. 2).

A Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC) é encarregada em apurar informações a respeito do setor da indústria da construção no Brasil inteiro. Segundo dados vindos desta pesquisa referente ao ano de 2009, existem sessenta e quatro mil empresas ativas no setor de indústria da construção. Tais organizações empregam, em média, dois milhões de pessoas. No que diz respeito a dados monetários, foram realizadas incorporações, obras e serviços no valor de R\$ 199,5 bilhões. Também é relatado que empresas de construção no Brasil tiveram uma expansão de 12,1% em comparação ao ano 2008. Em maiores detalhes, excluindo-se as incorporações, o valor das obras e serviços da construção chegou a R\$ 193,7



bilhões, sendo que os R\$ 85,5 bilhões restantes vieram de obras que foram contratadas por entidades públicas, que representaram 44,1% do total das construções. Em relação à receita operacional líquida, esta aumentou um 12,0% em termos reais entre 2008 (R\$154,6 bilhões) e 2009 (R\$ 189,0 bilhões).

O aumento da atividade empresarial no setor de construção no Brasil teve como influência os seguintes fatores: a) crescimento da renda familiar e do emprego; b) aumento do consumo das famílias; c) aumento do crédito; d) maior disponibilidade de crédito imobiliário; e) crescimento nos desembolsos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES; f) expansão das obras realizadas pelo Programa de Aceleração do Crescimento – PAC; g) redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) de diversos materiais de construção (IBGE, 2009).

De acordo com Martucci (1990), os produtos finais gerados pela construção civil de empresas brasileiras em alguns subsetores, como por exemplo, na construção pesada de usinas hidrelétricas, barragens, portos e aeroportos internacionais, rodovias e ferrovias, túneis e complexos industriais, são reconhecidos mundialmente.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

O terceiro capítulo é composto por seções que explicitam os métodos e procedimentos seguidos para a realização do estudo. Serão apresentadas classificações quanto ao tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização e dos instrumentos da pesquisa, participantes do estudo, bem como a forma de coleta e da análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Para a consecução dos objetivos deste trabalho, optou-se por uma abordagem qualitativa. Para Diehl (2004), os estudos qualitativos descrevem a complexidade de um determinado problema, e pode interagir com variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos. Segundo Diehl (2004) os estudos qualitativos possuem as seguintes características:

- Os dados são, na maioria das vezes, coletados nos contextos nos quais os fenômenos são construídos.
- A análise das informações coletadas é desenvolvida, em sua maioria, no processo de levantamento destas.
- A interação entre pesquisador e o pesquisado é crucial, por este motivo é fundamental que o pesquisador se especialize em técnicas de comunicação.

Para Triviños (1987) na pesquisa qualitativa não existe uma sequência rígida, pois o pesquisador tem ampla liberdade.

O trabalho teve como foco obter experiências vivenciadas pela empresa OAS no processo de internacionalização.

### 3.2 Caracterização da organização

A construtora OAS foi estabelecida em dezembro de 1976 na cidade do Salvador no estado da Bahia. O nome da empresa é a união das siglas dos primeiros nomes dos três sócios que a fundaram. No período entre os anos 1976 e 1985 teve um crescimento regional no qual a empresa realizou atividades na construção civil firmando parcerias com clientes públicos e privados na área de empreendimentos imobiliários, nos setores habitacional e comercial. Também teve atuação em obras de agroindústria no estado da Bahia e outros estados da Região Nordeste. No período entre os anos 1986 e 1993, a OAS se expandiu em quase todas as regiões do Brasil. Nesse período a empresa optou por se diversificar: além de ter suas atividades no setor de construção, a empresa elaborou atividades na área de agroindústria (camarão e frutas), petroquímica, meio ambiente (coleta de lixo), montagem e energia distribuição de gás industrial (SANTOS, 2011). Hoje em dia, é uma das mais importantes empresas brasileiras do setor de construção, ocupando um lugar muito destacado entre as empresas que participam da construção da infraestrutura do Brasil.

A empresa atua em três segmentos da engenharia. A construtora OAS responsável pela construção civil e pesada, setor que o presente trabalho concedeu prioridade. Os outros dois segmentos são a OAS Empreendimentos e OAS Investimentos o qual se ocupa por integrar investimentos privados em infraestrutura e concessões de serviços públicos. Com mais de duas mil obras realizadas, onde é possível destacar as inúmeras estradas, ferrovias, portos, dutos, barragens, aeroportos, pontes, estádios, indústrias, *shopping centers*, loteamentos, hotéis, condomínios residenciais e empresariais. Segundo CARLSON (1975) A internacionalização da firma é consequência do seu crescimento. No caso da OAS, verifica-se que depois de se expandir em quase todas as regiões do Brasil, a empresa optou, no ano de 2006, por se internacionalizar. No mês de abril de 2012, a empresa contava com quatro mil e quinhentos funcionários diretos e um mil e seiscentos funcionários terceirizados. A empresa OAS é composta na sua totalidade de capital vindo do Brasil.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O trabalho fez uso de instrumentos de coleta de dados de origem secundária (documentos, livros e artigos), além de fontes primárias, representadas por duas entrevistas semi-estruturadas presenciais e individuais que foram realizadas com tres executivos da empresa OAS.

### **3.4 Participantes do estudo**

Foi possível aplicar entrevistas com o diretor de Relações Internacionais da OAS, o diretor operacional para América Central e o Caribe, e com o gerente corporativo internacional. Os participantes do estudo possuem cargos estratégicos, sendo que estes participam e/ou participaram de atividades que se relacionam à internacionalização. Os integrantes do estudo contam com um conhecimento detalhado de como se deu o processo de internacionalização da OAS.

Para dados referentes ao país da Costa Rica foi entrevistado o Embaixador da Costa Rica no Brasil.

### **3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados**

Os encontros foram marcados de acordo com a disponibilidade do diretor da área de Relações Internacionais da construtora OAS. Durante a primeira entrevista presencial e individual, foi inicialmente apresentado o conteúdo e objetivos do trabalho para a posterior realização de um questionário e de uma outra entrevista semi-estruturada.

O questionário foi enviado ao diretor operacional da América Central e o Caribe da OAS e ao gerente corporativo internacional. Depois de respondido, foi feita uma análise, o que contribuiu para a elaboração de novas perguntas a fim de esclarecer questões respondidas no primeiro questionário. Os novos questionamentos foram

elucidados na segunda entrevista pessoal com o diretor da área de Relações Internacionais.

A entrevista realizada seguiu um roteiro e teve duração de aproximadamente meia hora. Cada pergunta dentro do roteiro possuía uma relação que, ao juntar todas as informações fornecidas, tornou possível identificar quais foram os modos de entrada, e como a distância psíquica demonstrou componentes favoráveis ou desfavoráveis ao processo de internacionalização da empresa. Os relatos feitos pelo executivo da OAS foram gravados e transcritos na íntegra. Após as transcrições, foi realizada a análise de conteúdo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A fim de fornecer um melhor entendimento dos resultados e discussões, o capítulo a seguir é dividido em três seções. Primeiro, uma avaliação da atuação internacional da OAS, em seguida, na segunda parte, são apresentados os motivos que levaram aos investimentos na Costa Rica por meio da internacionalização de empresas e, por último, será descrita a presença da OAS no mercado da Costa Rica.

### **4.1 OAS e sua atuação internacional**

Em conformidade com Carlson (1975), a internacionalização da firma é consequência de seu crescimento. No caso da OAS, verificou-se que, depois de se expandir em quase todas as regiões do Brasil, a empresa optou, em 2006, por se internacionalizar.

As informações nesta seção foram adquiridas com o diretor da área de Relações Internacionais da OAS.

Segundo o diretor, as políticas públicas brasileiras incentivaram a internacionalização da construtora aqui estudada. O executivo acredita que as políticas do ex-presidente Lula e da atual presidente Dilma Rousseff tiveram como objetivo promover as empresas de construção brasileiras no exterior, com a possibilidade de obter financiamento proveniente do Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDES. Tal afirmação pode ser corroborada com o que diz a cientista política e pesquisadora Ana Saggioro Garcia (BBC Brasil 2011), que alega que o motivo pelo qual as empresas brasileiras estão investindo diretamente no exterior é em razão das políticas públicas brasileiras, pois por meio de financiamentos, o Estado ajuda a viabilizar o processo de internacionalização.

A literatura apresenta vários motivos pelos quais as empresas optam pela internacionalização. Segundo Dunning (1993), a organização se internacionaliza visando a busca de mercados onde a empresa possa explorar novos benefícios e novas oportunidades. HILAL e HEMAIS (2002) sustentam, entretanto, que o motivo primordial seria a saturação do mercado doméstico de determinada empresa, o que

restringiria o crescimento desta e, portanto, tornaria necessária a expansão para outros mercados com o intuito de para manter os lucros.

Para a OAS, o processo de internacionalização foi motivado principalmente pela estratégia de explorar potenciais mercados de infraestrutura em países em desenvolvimento, isto, levando-se em consideração as especificidades sócio-político-econômicas e as oportunidades do trinômio de risco/ margens/ capacidade de atuação.

A atuação da OAS no âmbito internacional iniciou-se em 2006, e atualmente se mantém presente em diversos países. Pela ordem de instalação da empresa, são eles: Uruguai, Chile, Bolívia, Haiti, Peru, Equador, Argentina, Angola, Costa Rica, Colômbia, Venezuela, República Dominicana, Trinidad e Tobago, Panamá, Guiné, Guiné Equatorial, Gana, Guatemala, Honduras, Catar e Moçambique (conforme mapa na pagina 61). Observa-se que a língua predominante nestes países é o espanhol, o que faz com que o entendimento seja aparentemente mais fácil em razão da língua espanhola possuir a mesma origem da língua portuguesa, facilitando a compreensão e o aprendizado.

A OAS utiliza mão de obra interna e também contrata funcionários de fora da empresa, que já trabalharam em outros países e que tem o domínio da língua espanhola, para trabalhar nos países em que a construtora atua. Todavia, o fato de um empregado ter ou não o conhecimento do idioma do país anfitrião, não chega a ser um fator determinante na hora da contratação, pois, segundo o diretor da área de relações internacionais da empresa em algumas áreas (como é o caso da construção civil) a maioria das empresas, assim como a OAS, opta por dar prioridade à contratação de indivíduos formados dentro da própria empresa, por já terem adquirido confiança, que é considerado um fator crucial. São os chamados “PO” – puro de origem. Ao longo do processo de contratação, a construtora também admite indivíduos com cargos de liderança, os promovendo para diretores no país em questão. Aos poucos é feita a captação de funcionários a fim de exercer função de tamanha confiança, mais especializada e complexa.

O diretor da área de relações internacionais da empresa reconhece que a perspectiva de ampliação da atuação internacional é uma estratégia estudada pela OAS, com prospecção de mercado em países como Arábia Saudita, Argélia, Guiana, Jamaica, Mauritânia, México, Togo, Senegal e Paraguai. Em relação ao idioma e ao

grau de dificuldade em contratar indivíduos que estejam aptos a trabalhar nesses países, enfatizando que a maioria das nações possui o inglês como língua predominante, e a maior parte dos jovens no Brasil estuda ou estudou tal idioma. Há, então, um expressivo número de pessoas novas inseridas na organização e que dominam a língua inglesa (o que tem facilitado os processos nos países mencionados).

No que se refere ao grau elevado de diversificação nos países potenciais para futura presença da OAS, como a religião, crenças, diferenças culturais e diferentes tipos de governos, o entrevistado afirma que a empresa precisa saber muito bem como atuar. Segundo o executivo, diversos fatores culturais podem dificultar a entrada no país, em concordância com Nordstrom e Vahle (1992), que salientam que o maior desafio para fazer negócios em âmbito internacional é, claramente, a adaptação às diferentes culturas, o que requer um entendimento da diversidade cultural, das percepções e dos valores. O empreendedor árabe, por exemplo, não realiza negócios com um parceiro até que ele ganhe confiança e tenha certeza de que a empresa é séria. O diretor de relações internacionais declara: “Tem que se ter muita maturidade para atuar num mercado desses e o processo de negociação é muito mais demorado nesses países”.

Para Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), a distância psíquica pode chegar a dificultar os investimentos iniciais em países que são considerados culturalmente distintos do país da empresa exportadora. Tal afirmação pode ser comprovada ao se verificar que a OAS possui três anos de atuação na Bolívia e no Peru e já usufrui de de um grande número de projetos prontos e aprovados para o futuro. Em relação a outro mercado, o Qatar, possui quase cinco anos de presença no mercado e projetos em processo de aprovação, atividade esta que ainda demanda tempo nos mais variados campos de decisão (inclusive quando se trata de contratações).

O executivo entrevistado afirma que custo de negociação em países com culturas e governos distintos é muito mais elevado. Os gastos com transporte, também é percebido como um gasto elevado, pois muitas vezes não existem linhas regulares para todos os países. A contratação de mão de obra também é difícil, sendo que o treinamento é ainda mais complicado e custoso.

Com o intuito de esclarecer como é feito o processo de internacionalização, o diretor da área de relações internacionais da OAS, explica que todos os fatores apontados



anteriormente são avaliados antes do momento de se decidir por investir. A essa primeira etapa dá-se a nomeação de *kick off* (chute inicial). Neste momento, todas as áreas envolvidas no processo de internacionalização (jurídica, administrativa e a engenharia) reúnem seus respectivos líderes por um dia inteiro ou até por vários dias.

São discutidas as leis existentes no país em questão, avaliadas as dificuldades percebidas como, por exemplo, na contratação de mão de obra, treinamento de funcionários, logística dentro do país, dentre outros fatores. De acordo com o diretor de relações internacionais da OAS, as reuniões que antecedem as tomadas de decisões são extremamente importantes, objetivando retirar toda e qualquer dúvida que ainda perdura, para que dessa forma o representante da OAS em outro país, tenha total apoio e saiba como se portar no mercado internacional. Vale lembrar que todas essas reuniões representam mais um custo à empresa. Este fato pode ser relacionado com o que foi dito por Ghemewat (2001), quando afirmou que o empreendedor internacional pode melhorar o resultado de uma avaliação de mercados e assim poder diminuir riscos, no momento que este considere as quatro dimensões, a cultural, administrativa, geográfica e econômica.

Dentre os países em que a OAS tem se expandido, o foco primordial é no Peru, Trinidad e Tobago e Equador, países nos quais a construtora tem alcançado seus melhores resultados. Foi questionado ao diretor da área de relações internacionais se tais resultados estavam ligados a algum fator específico, e a resposta obtida foi que a qualidade do projeto e o tipo de obra são os determinantes.

Para a OAS, de acordo com o diretor da área de relações internacionais, é muito mais favorável penetrar em um país como investidor direto do que somente adentrar como mera contratada que irá elaborar uma obra. No Peru, por exemplo, a OAS entrou como investidora direta e tem tido um retorno considerável. “Resultados rentáveis” para Fortes é usufruir de eficientes processos logísticos (como o transporte de materiais de construção), estabilidade econômica e governamental, e preços unitários menores de matéria-prima. Como comprovação, tem-se o bom posicionamento do Peru, que se deve a fatores logísticos e econômicos. As construções em andamento atualmente próximas à capital Lima, contam com a facilidade na logística, não existindo barreiras em transportar material ou maquinários, como é o caso de outros países localizados em zonas geográficas

menos favoráveis com inexistência de vias de acesso, ou até montanhas que dificultam a condução dos materiais. Outra vantagem do Peru é a estabilidade e desenvolvimento econômico. Tais fatores foram anteriormente abordados por Evans et al. (2000), que recomendaram que às características que compõem a distância psíquica fossem agregados o idioma, práticas de negócios, sistemas políticos e jurídicos, educação, desenvolvimento econômico, infraestrutura de *marketing* e estrutura da indústria.

Outro questionamento inerente aos bons resultados de países como o Peru e o Equador, foi se os bons resultados aconteceram devido à proximidade dos países com a matriz no Brasil. O diretor da área de relações internacionais da OAS salientou que os lucros não são provenientes da distância geográfica, e sim do grau de estrutura do país de atuação. “Quando o país tem a parte de estrutura resolvida, e se é consolidado como o Peru e o Equador, é muito mais fácil!”, palavras do executivo, que complementou a informação citando Trinidad e Tobago (situado no Caribe), que também tem demonstrado bons resultados para a empresa, mesmo estando distante do Brasil do ponto de vista psíquico. Tal conclusão discorda de Nordstrom e Vahle (1992) que, ao discorrerem sobre os fatores que dificultam o fluxo de informação entre os consumidores e fornecedores potenciais ou atuais, listam a distância geográfica como ponto negativo, fato não observado no caso da construtora aqui estudada.

Dunning (1993) revela que um dos motivos para as empresas optarem pela internacionalização é a busca de matérias-primas disponíveis no país estrangeiro. Em concordância com o autor, o diretor da empresa entrevistado aponta que no ano de 2012 será dada atenção prioritária a países da África (como Guiné Equatorial e Moçambique), em virtude da riqueza em minérios e recursos naturais de países africanos. As expectativas são que, em um período aproximado de três anos, quando a OAS muito provavelmente já estiver firmada no continente, o percentual da receita bruta originada de serviços prestados no exterior, cresça.

O entrevistado acrescenta ainda que na América do Sul o mercado em que a construtora se mantém presente já está bem desenvolvido, e a OAS já conhece sua participação. Na África, mesmo sendo um ambiente novo, as perspectivas são boas, visto que será possível concorrer com os chineses. Fortes finaliza: “A tendência é que a nossa operação internacional aumente”.

Em relação ao total da receita bruta operacional da empresa para o ano de 2012, a OAS tem uma participação aproximada de serviços no exterior que varia entre 11 e 20% do total arrecadado pela organização.

## **4.2 Razões para investir na Costa Rica por meio da internacionalização de empresas**

O país da Costa Rica conta com uma localização estratégica, (conforme mapa pagina 59) favorável infraestrutura e sistema de transporte, ideais para o investimento estrangeiro direto em setores de produção, exportação, bens e serviços (LÓPEZ, 2005). Além disso, o Banco Mundial desenvolveu os Indicadores Mundiais de Governabilidade e, no ano de 2011, a Costa Rica foi caracterizada pela estabilidade política e ausência de violência, se firmando como o segundo país a se tornar nação latino-americana, precedido pelo Uruguai na consecução de tal posição.

Em concórdia com o Relatório de Competitividade Global 2011-2012 do Fórum Econômico Mundial, a Costa Rica ocupa a primeira posição na América Latina no quesito inovação e no índice de marca-país, um motivo que a torna altamente competitiva na região, obtendo, como consequência, as normas internacionais de proteção aos direitos de propriedade intelectual. Também possui uma das maiores taxas de alfabetização nas Américas (96,1%) e do ensino de línguas, permitindo alcançar alto nível de pessoal qualificado. Outras vantagens consideráveis que a Costa Rica oferece aos investidores estrangeiros é a sua plataforma para o mundo através de conexões de ar diariamente para as Américas e a Europa (FEM, 2012).

A Costa Rica tem um potencial de carga com partidas regulares de transporte pelo Oceano Atlântico e Oceano Pacífico. Possui também telecomunicações com rede de fibra óptica por meio de cabos submarinos e ligações via satélite e microondas terrestres para atender à demanda em telefonia fixa, móvel e *internet* (COMPTIA, 2003). Outro ponto forte do país costa-riquenho é a liberalização do comércio, o que permitiu exceder a proporção de exportação 30% do PIB de 1980 a uma taxa de 38%. Tal versão do comércio tem impulsionado uma série de mudanças, levando ao crescimento estrutural no fator de produtividade, à diversificação da economia e a

um maior nível de investimento, fenômeno no qual impulsiona o país a ter melhores meios de comunicação entre as diferentes áreas geográficas da rede de estradas nacionais (LÓPEZ, 2005).

Dados provenientes do Conselho Nacional de Subsídios da Costa Rica (CONAVI, 2011), apontam que a rede rodoviária do país conta com uma extensão de 35.820km. A OAS brasileira participará da construção do rodovia “San José - San Ramón”, ligando as duas cidades, a uma extensão de 57km e um valor aproximado de 511 milhões de dólares (LA REPUBLICA, 2012).

### **4.3 A OAS na Costa Rica**

Considerando os objetivos do presente trabalho, foram analisados com especial atenção os aspectos que levaram à atuação da empresa OAS na Costa Rica. Buscou-se focar nas características de negócios e especificidades do país mencionado. Constatou-se que a OAS iniciou sua atuação no mercado costarriquenho no segundo semestre do ano de 2009.

A entrada da OAS no mercado foi influenciada especialmente pela estabilidade econômica, jurídica e financeira. Também foram importantes fatores a presença de investimentos estrangeiros e o crescimento do PIB no país. Os entrevistados (o diretor operacional para America Central e o Caribe, e o gerente corporativo internacional da OAS) ressaltaram também os seguintes fatores de alta relevância para a escolha da Costa Rica como local de investimento: a) o corpo legal e administrativo; b) a infraestrutura de transportes e comunicação; c) o grau de desenvolvimento econômico do país, considerando a renda *per capita*; e d) os processos de logística de transporte, em relação à capacidade da empresa para realizar trabalhos. Dentre os fatores de importância secundária para a escolha da Costa Rica destacam-se: o sistema político em relação à segurança e grau de liberalização econômica, e o idioma e outras características culturais. Entre as principais barreiras encontradas pela empresa, foi colocada a dificuldade em contratar mão de obra qualificada.

O modo inicial de entrada da empresa ao mercado foi mediante Licenciamento e *Joint Ventures*. Entre as primeiras ações da empresa, podemos mencionar a

participação nas licitações da *Rodovía Cañas-Liberia*, ampliação do terminal Petrolífero do Atlântico (*Puerto Moín*) e *Rodovía Bajos de Chilate/Vuelta Koope*.

Fortes afirma que a construtora OAS já é conhecida pelo país e pelo governo da Costa Rica, sem contar o conhecimento da alta capacidade do Brasil na área de construção, facilitando o processo de contratação. O gerente corporativo internacional da OAS comenta que culturalmente o país da Costa Rica é muito parecido com o Brasil, e recorda que foram necessários três anos para consolidar a OAS no mercado costa-riquenho, apresentando-se sempre como uma alternativa para somar ao crescimento e desenvolvimento do país. Foi percebido que a forma para ganhar posição e competitividade perante concorrentes tanto locais como multinacionais, foi mediante a busca constante de soluções de engenharia, possibilitando a otimização de tempo e recursos.

A Infraestrutura de transportes e comunicação é um fator importante na escolha do destino do local onde será feito o investimento de uma empresa. A OAS levou em consideração tal fator como um elemento de concordância plena para escolher o destino de investimento na Costa Rica, coincidindo com as recomendações do estudo do Banco Mundial (relacionado com a competitividade da Costa Rica), no qual o crescimento e desenvolvimento econômico dependem fortemente do comércio externo e desempenho das exportações, que exigem redes de infraestrutura adequada para mobilizar seus produtos em rotas para as portas de saída no exterior.

As graves dificuldades encontradas pela estrada que se encontra em grau de degradação no trecho da estrada entre as cidades de *San José* e *San Ramón* tornou-se um fator crítico para as exportações da Costa Rica, especialmente considerando que 60% do tráfego de *containers* e 90% de turistas nacionais e estrangeiros utilizam a via para viajar, além de que a estrada também serve como uma ligação com os outros países da América Central (conforme mapa na página 60).

Ao se analisar os resultados atingidos na Costa Rica até o momento, a construtora em questão possui a contratação e construção do empreendimento energético da Usina Hidroelétrica de Balsa Inferior e a estruturação da Concessão da principal rodovia do país, que liga a capital *San José* à cidade de *San Ramón*. No planejamento para os próximos anos, se objetiva construir empreendimentos

públicos por meio da concessão das estradas *San José – Limón*, *San José – Cartago*, a modernização do porto Limón e Moin no Caribe, a estrada Interamericana norte e o terminal portuário Caldera (LA REPUBLICA, 2012).

A Coalizão da Costa Rica para iniciativas de desenvolvimento (CINDE) é uma entidade privada, sem fins lucrativos e políticos, que participa de fóruns internacionais relacionados ao acompanhamento e promoção do investimento estrangeiro direto. Segundo o departamento de investigação do CINDE, no ano de 2011 o Estado costa-riquenho deixou de ser um país empresário e privatizou a gestão da obra pública. Então, estabeleceu-se um sistema de concessão no qual a empresa responsável constrói e administra a obra por um período determinado. Portanto, uma vez construída a obra elaborada pela OAS da estrada San Jose - San Ramon, a empresa deverá cuidar da manutenção e administração em geral, incluindo a cobrança de pedágios.

## 5 CONCLUSÕES

A OAS se caracteriza como uma empresa fundada no ano 1976 na Bahia, tem conseguido um crescimento acelerado no território brasileiro e em terras internacionais, se destacando entre as melhores empresas brasileiras de construção pesada (ficando atrás apenas da Odebrecht, Camargo Correa, Andrade Gutierrez, Queiroz Galvão em internacionalização).

O que mais motivou a OAS em se expandir para o estrangeiro foi explorar potenciais oportunidades percebidas em países em desenvolvimento. No ano de 2012 a empresa já se encontra presente em mais de vinte e um países, com projetos futuros de ampliação para outros. Dentre tais projetos, se destaca a região da África, que oferece inúmeras vantagens de crescimento para a organização.

A OAS não considera a distância geográfica ou a língua como fatores limitantes no processo de internacionalização. O que de fato dificulta a negociação e obtenção de contratos são as diferenças culturais, como por exemplo, diferentes etnias, a falta de confiança, diferentes religiões, valores, normas e disposições que fazem com que o processo seja mais caro e demorado. Fatores como a infraestrutura do país, capacidade logística, grau de desenvolvimento econômico, estabilidade econômica e governo possuem um considerável peso no que se refere a fatores intervenientes que facilitam ou dificultam a atuação da empresa. Por precaução, antes que a empresa tome a decisão em investir em um mercado internacional, é feita uma minuciosa análise de todos os fatores influentes para, assim, criar estratégias visando bons resultados.

No que diz respeito à construção da nova estrada, no país da Costa Rica, que será feita sob-responsabilidade da construtora estudada, trata-se de um projeto de grande importância, dada a dependência do comércio exterior costarriquenho e do turismo, pois se a via não fosse construída, geraria uma lacuna que poderia vir a prejudicar a competitividade e tornar o país menos atraente como destino de investimentos e outros negócios. Com a nova estrada que será construída pela OAS, o setor de turismo irá se beneficiar significativamente, pois haverá uma ampla e rápida rota ligando o aeroporto internacional e a zona turística do Oceano Pacífico.

Já há diversos estudos sobre empresas brasileiras de construção civil que se internacionalizaram, porém este é um dos poucos que se focam em uma empresa brasileira com atuação no mercado da América Central, mais especificamente, no país da Costa Rica. Como limitações, pode-se considerar o fato que o presente trabalho se reduziu a avaliação de uma única empresa, e que existe pouco material sobre o tema do processo de internacionalização de empresas de construção civil, fazendo com que não fosse possível dissertar mais afundo sobre o tema. Todavia, os resultados aqui obtidos podem ser considerados válidos, pois a empresa em questão é reconhecida mundialmente e tem adquirido lucros destacáveis no setor da construção civil no Brasil e no mundo.

Em relação aos dados fornecidos, o contato foi realizado via correio eletrônico com diversos funcionários da construtora, e foi entrevistado pessoalmente o diretor da área de relações internacionais da OAS, que exerce um dos mais altos cargos da organização, validando ainda mais as informações alcançadas na entrevista, devido ao alto grau de conhecimento do entrevistado. Em suma, a abertura e transparência de do executivo entrevistado facilitou, a todo o momento, o acesso às informações, que não seriam obtidas em publicações ou outros meios.

Como sugestão a futuras pesquisas, podem ser feitas pesquisas de diversas outras empresas brasileiras que se internacionalizaram, complementando dados qualitativos com entrevistas aplicadas com funcionários da matriz e do exterior, a fim de verificar o ponto de vista em relação às dificuldades e aos benefícios percebidos por eles. Outra sugestão para o futuro é realizar pesquisas em empresas internacionais na Costa Rica, para que assim seja feita uma comparação da atuação das empresas brasileiras, e vice-versa, empresas costa-riquenhas no Brasil.

Este trabalho pode servir de referência para outras empresas e também para a elaboração de políticas públicas de apoio à internacionalização na América Central.



## REFERÊNCIAS

ARRUDA, C.A.; GOULART, L.; BRASIL, H.V. Estratégias de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BARROS, M. *Metodologia para implantação de tecnologias construtivas racionalizadas na produção de edifícios*. São Paulo: USP, 1996. (Tese Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1996.

BATISTA JR, P. N. *Mitos da Globalização*. USP - Estudos Avançados 12 (32), São Paulo, 1998.

BECKERMAN, W. *Distance and the pattern of intra-European trade*. The Review of Economics and Statistics, v. 28, p. 31-40, 1956.

BLOMSTERMO, A./SHARMA, D. D. (ed.) *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, Cheltenham: Edward Elgar 2003.

BUCKLEY, P. J./GHAURI, P.(ed.) *The Internationalization of the Firm*, London: Dryden Press 1994.

CAMPO, S. *Construção civil atrai investimento externo*. Estado de São Paulo, São Paulo, 05 ago. Economia, p. B1, 1996.

CANALES, D. *Brasileña rescataría vía a San Ramón*. El Diario de Negocios La Republica, San José, p. 12, 3 fev. 2012.

CEPAL. *Informe Macroeconomico de America Latina y el Caribe*. Nueva York, 12 de Junio 2012. Disponível em: < [www.cepal.org](http://www.cepal.org) > Acesso em: 4 out. 2012.

CARLSON, S. How foreign is foreign trade: a problem in international business research. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

CÉSPEDES, V. H.; JIMÉNEZ, R. Principales Desarrollos del Ingreso y La Evolución del Ingreso en Costa Rica. En: (eds). *Distribución de La Riqueza en Costa Rica 1988-2004*. Academia de Centroamérica. San José: Litografía e Imprenta Lil S.A., 2007.

CHIUSOLI, C. L.; PACANHAN, M. N.; STAHL, L. M. *Mudança Organizacional no Varejo: um estudo comparado de dois setores a partir da formação de redes associativistas*, 2004. Estudo de caso.

COLOMBO, C. R. *A qualidade de vida de trabalhadores da construção civil numa perspectiva holístico-ecológica: vivendo necessidades no mundo trabalho-família*.

Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

DACOL, Silvana. *O potencial tecnológico da indústria da construção civil: uma proposta de modelo*. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

DAHLQUIST, J., *Knowledge Use in Business Exchange: Acting and Thinking Business Actors*, Uppsala:Uppsala University, Department of Business Studies, 1998.

DUNNING, J.H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Reading, MA. 1993.

FELIPE, B.; URBAN, T. P.; FLEURY, M. T. L. *Internationalization strategies and architectures of competences of first late movers: a case study in the cement industry*. *Economia Global e Gestão*, v. XIV, p. 61-80, 2009.

FERRAZ, Daniel Amin. *Joint venture e contratos internacionais*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2001.

FILHA, D. C. M.; COSTA, A. C. R.; FALEIROS, J. P. M.; NUNES, B. F. *Construção civil no Brasil: investimentos e desafios*. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv\\_perspectivas/09\\_Perspectivas\\_do\\_Investimento\\_2010\\_13\\_CONSTRUCAO\\_CIVIL.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/09_Perspectivas_do_Investimento_2010_13_CONSTRUCAO_CIVIL.pdf)>. Acesso em: 19.jun12.

FREE WORLD MAPS. *Geographical Map of Central America*. Disponível em: <<http://www.freeworldmaps.net/central-america/geographical.html>>. Acesso em: 22.jun.12.

GHEMAWAT, P., *Distance Still Matters : The Hard Reality of Global Expansion*. *Harvard Business Review*, p.137-147, 2001.

HILAL, A; CARLOS A. HEMAIS. *O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras*, *Rev. adm. contemp.* vol.7 no.1 Curitiba Jan./Mar. 2003.

IGLESIAS, R. O Processo de Internacionalização das Firms: Características, Condicionantes e Vantagens. In. SOBBET. *Internacionalização das empresas brasileiras*. São Paulo, Clio, 2007.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8/1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. *Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model* vol. 46, p. 165-178, 2006.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-Paul, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 12/3, p. 305-322, 1975.

KIYOSHI, K. *Direct Foreign Investment*. Londres: Groom Helm, 1978.

LABATUT, Ê. N. *Política de comércio exterior*. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1994.

LEWIS, J. *Alianças Estratégicas, estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças Estratégicas: Formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

LÓPEZ, G.; UMAÑA, C. *Inversión Extranjera Directa en Centroamérica*. San José, Costa Rica. Academia de Centroamérica, 2005.

MARTUCCI, R. *Projeto tecnológico de edificações*, São Paulo. Tese (Doutorado)-Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, 1990.

MESALLES, L., CÉSPEDES, Q. *Crecimiento Impulsado por la Inversión Extranjera*. Banco de Costa Rica, 2008.

MURITIBA, P. M. ; MURITIBA, S.N.; ALBUQUERQUE, L.G.; BERTOIA, N.; FRENCH, J. L. International Strategy , Cultural Distance and Management Policies in Brazilian Multinational Companies . *Jornal Globalization Competitiveness & Governability* , Washington DC, v. 4, n. 3, p. 24-37, dez. 2010.

NEGRI; ARAUJO. *As empresas Brasileiras e o Comércio internacional*, 2006.

NORDSTRÖM, K.;VAHLNE, J. *Is the globe shrinking?* Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In: INTERNATIONAL TRADE AND FINANCE ASSOCIATION'S ANNUAL CONFERENCE, Texas. p. 242-259,1992.

RODRIGUES, R. *Empresas Estrangeiras e Fusões e Aquisições: Os Casos dos Ramos de Autopeças e de Alimentação/Bebidas em Meados dos Anos 90*. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Texto para Discussão no. 622, Brasília, 1999.

SAMUELS, J.; WILKERS, F., *Management of Company Finance*, International Thompson Business, London, 1996.

SANTOS, J. *OAS é a única a apresentar projeto para construção da Arena das Dunas*. PT Mineiro Noticias, Rio Grande do Norte, Mar 02 .2011. Disponível em: < <http://www.mineiropt.com.br/noticias-26991>>

SOLANO, R. S. *Curva ABC de fornecedores: uma contribuição ao planejamento, programação, controle e gerenciamento de empreendimentos e obras*. Florianópolis, SC. CPGEP/UFSC, 2003. 167p. Dissertação de Mestrado.

SPULDAR, R *Empreiteiras brasileiras crescem no exterior mas se envolvem em polêmicas*. *BBC Brasil*, São Paulo, Out 31.2011. Disponível em : <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/10/111027\\_empreiteiras\\_rp.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/10/111027_empreiteiras_rp.shtml)>. Acesso em: 19 jun. 2012.

TRANSPORTES DELDU S.A. *Mapa San José - La Cruz - Peñas Blancas Carretera Interamericana*. Disponível em: < <http://www.transportesdeldu.com/rutas.html>>. Acesso em: 25 ago. 2012.

UNCTAD. *Globalization of R&D and Developing Countries: Proceedings of the expert meeting*. Geneva, January, 2005.

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. *Jornal of General Management* , 14, p.34-64.1988.

WHITELOCK, J. *Theories of Internationalisation and their impact on market entry*, International Marketing Review Vol.19.No.4, ,p.342-347 , United Kingdom, University of Salford, 2002.

YONGJIANG, S. *Internacionalização e os países emergentes*. p 18-19.

## APÊNDICE

### Roteiro de Entrevista 1



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

## O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA CONSTRUTORA BRASILEIRA: O CASO DA OAS NO MERCADO DA COSTA RICA

**Importante:** O questionário faz parte de uma pesquisa científica, sem interesses comerciais. As informações geradas poderão ser utilizadas somente para a produção de trabalhos científicos e para orientar empresas com interesse em se internacionalizar. Esta pesquisa está sendo realizada pela Universidade de Brasília (UnB).

**Compromisso:** As informações fornecidas nesta entrevista terão uso confidencial. Será analisado apenas o conjunto total das informações fornecidas por todos os respondentes.

**Responsáveis:** Professor Dr. Jose Marcio Carvalho e Monica Monge Fuentes

**Contato:** Campus Universitário Darci Ribeiro – ICC– Ala Norte, Departamento de Administração, Asa Norte, Brasília /DF, CEP: 70.910-70. Tel. (61) 310-77.109

**Esta entrevista faz parte de um trabalho de conclusão do curso de Administração que tem como objetivo reunir dados a fim de analisar o processo de internacionalização da empresa construtora OAS.**

**1. Caracterização da empresa**

- 1.1. Quantidade de Funcionários diretos da empresa no ano de 2012?
- 1.2. Quantidade de Funcionários terceirizados da empresa no ano de 2012?
- 1.3. Tipo de empresa:
- ( ) 100% capital nacional ( ) Capital misto – nacional/estrangeiro

**2. Fatores que motivaram a Internacionalização.**

- 2.1. Quais fatores motivaram a internacionalização da empresa?

**3. Histórico da Internacionalização**

- 3.1 Data na qual a empresa começou a investir em mercados externos?
- 3.2 Especifique quais são os países nos quais se encontra a empresa OAS (se possível, listar na ordem de ocorrência começando pelo mais antigo).
- 3.3 No momento a empresa OAS se encontra estável em sua atuação em mercados internacionais, está em processo de ampliação ou de redução?
- 3.4 Quais são os principais países onde a empresa tem participação. Indique em qual destes países a empresa conseguiu melhores resultados.
- 3.5 Participação aproximada dos serviços prestados no exterior no total da receita bruta operacional da empresa para o ano de 2012:
- ( ) até 10%
- ( ) 11% a 20%
- ( ) 21% a 30%

- ( ) 31% a 40%
- ( ) acima de 40%

#### 4. **Entrada ao Mercado da Costa Rica**

4.1 Quais aspectos influenciaram a OAS para a entrada no mercado da Costa Rica?

4.2 Quando foi que a empresa passou a atuar no mercado da Costa Rica?

4.3 Quais foram às primeiras tentativas para conseguir contratos no mercado da Costa Rica?

4.4 Quais foram os primeiros contratos que a empresa conseguiu no mercado da Costa Rica?

4.5 Indique qual foi o modo inicial de entrada ao mercado da Costa Rica utilizado pela empresa:

- ( ) Licenciamento
- ( ) Joint Ventures
- ( ) Investimento Directo
- ( ) Investimentos Greenfield

4.6 Em uma escala de importância de 1 a 5, classifique os aspectos críticos no processo de investimento em relação aos destinos atuais da empresa:

<b>Discordo plenamente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Concordo plenamente</b>
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

4.6.1- O grau de desenvolvimento econômico da Costa Rica, considerando a renda per capita do país é o fator para a escolha do país como destino de investimento:

1      2      3      4      5

4.6.2- O sistema político em relação à segurança e grau de liberalização econômica é um fator crucial para a escolha da Costa Rica:

1      2      3      4      5

4.6.3- O idioma e outros fatores culturais são fatores importantes para a escolha da Costa Rica:

1      2      3      4      5

4.6.4- O desenho institucional, ou seja, o corpo legal e administrativo, é um fator importante para a escolha da Costa Rica como destino de investimento:

1      2      3      4      5

4.6.5- A infraestrutura de transportes e comunicação é um fator importante na para a escolha do destino de investimento:

1      2      3      4      5

4.6.6- Processos de logística de transporte, em relação à capacidade da empresa para realizar trabalhos são cruciais na escolha da Costa Rica como destino de investimento:

1      2      3      4      5

## **5.Principais Barreiras encontradas**

5.1. Quais foram as barreiras de entrada ao país percebidas como as mais difíceis pela empresa?

- ( ) Burocracia Tributaria,
- ( ) Cultura e língua diferentes do pais estrangeiro,
- ( ) Dificuldade em contratar mão de obra qualificada.
- ( ) Outras. Especificar:

## **6.Resultados alcançados na Costa Rica**

6.1 Quais foram os estágios para a concessão do projeto de construção da estrada de San José a San Ramón?

6.2 Quanto tempo levou para a empresa OAS ganhar uma posição no mercado da Costa Rica e de qual forma conseguiu competir com as demais empresas de construção, tanto locais como multinacionais?



6.3 Quais foram os resultados alcançados pela empresa na Costa Rica?

## **Roteiro de Entrevista 2**

**(Entrevista pessoal em 01/06/2012)**

1. Como respondido no questionário na questão 3.2 a empresa OAS tem atuação internacional nos países Uruguai, Chile, Bolívia, Haiti, Peru, Equador; Argentina, Angola, Costa Rica, Colômbia, Venezuela, Republica Dominicana, Trinidad & Tobago, Panamá, Guine, Guine Equatorial, Gana, Guatemala, Honduras, Catar e Moçambique.

A língua predominante é o espanhol, isto ajuda á empresa em que forma?

2. O fato de o idioma ser parecido ao português facilitou ou não, a contratação de funcionários Brasileiros para terem uma função no exterior?

3. Na questão 3.3 foi perguntado se a empresa atualmente se encontra estável em sua atuação em mercados internacionais, em processo de ampliação ou de redução?

Consta que a OAS esta em processo de Ampliação, para os países Arábia Saudita; Argélia; Guiana; Jamaica; Mauritânia; México; Togo; Senegal e Paraguai.

4. Nos países como Arábia Saudita; e Mauritânia que tem a língua \* qual é o nível de dificuldade no momento de colocar uma empresa nesses locais?

5. Estes países também apresentam um grau elevado de diversificação como, por exemplo, religião, crenças, e diferenças culturais, isto representa algum custo a mais para a empresa?

6. A OAS tem maior participação nos países como o Peru; Trinidad & Tobago; Equador; e em 2012 países Africanos como Guiné Equatorial; Moçambique. Sendo

que os melhores resultados provem de Trinidad & Tobago; Peru e Equador. Estes resultados estão relacionados a algum fator específico?

8. Poderia se generalizar de que os melhores resultados se dão devido ao fato de que o Equador e Peru estejam próximos á matriz?

9. Na questão 3.5 foi indicado que de 11 a 20 no total da receita bruta operacional da empresa para o ano de 2012 provem de serviços prestados no exterior. Isto representa um numero equilibrado ou a empresa espera uma participação maior das atividades no exterior?

## **ANEXO I**

**Anexo I: Mapa Geográfico América Central, Costa Rica.**



Fonte: Free World Maps.Net

## ANEXO II

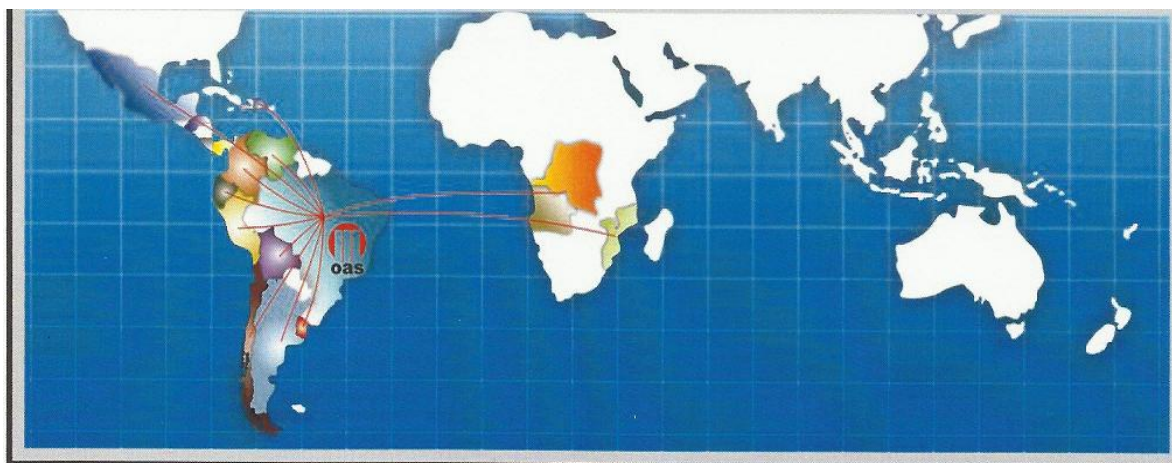
**Anexo II: Mapa Estrada San Jose San Ramon, Costa Rica.**



Fonte: Adaptação do Mapa Transportes Deldu S.A.

### ANEXO III

Anexo III: OAS no âmbito Internacional.



Angola	Congo	Moçambique
Argentina	Costa Rica	Panamá
Bolívia	Equador	Peru
Brasil	Haiti	República Dominicana
Chile	Honduras	Uruguai
Colômbia	México	Venezuela

Fonte: Manual de apresentação da Construtora OAS.